

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ESCUELA DE POSTGRADO



EMPODERAMIENTO DE LOS EMPLEADOS Y SU ROL MODERADOR SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS 2015

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE: MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA:

LILIANA MILAGROS PORTILLA CAPUÑAY

Chiclayo, 2017

**EMPODERAMIENTO DE LOS EMPLEADOS Y SU
ROL MODERADOR SOBRE LA CALIDAD DEL
SERVICIO Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGISTICOS 2015**

POR:

LILIANA MILAGROS PORTILLA CAPUÑAY

**Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar
el Título de: MAESTRO EN ADMINISTRACION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

MTRO HUGO ROBLES VILCHEZ
Presidente de Jurado

MTRO. CAMILO GIRON CORDOVA
Secretario de Jurado

MTRO. MARCO ARBULU BALLESTEROS
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

A mi Familia por su permanente apoyo, especialmente a mi madre, mi esposo y mis hijos por su colaboración, comprensión y paciencia, que permitieron terminar satisfactoriamente este gran anhelo.

Liliana

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que me apoyaron directa o indirectamente con la información necesaria para culminar con éxito esta investigación.

Agradecer a mi asesor, Marco Arbulú Ballesteros por su apoyo y constancia en el presente estudio.

Liliana

ÍNDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice.....	v
Resumen	ix
Abstract.....	x
I. Introducción.	12
II. Marco teórico.....	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Bases teóricas.....	22
III. Metodología	27
3.1. Diseño de investigación	27
3.2. Área y Línea de investigación	28
3.3. Población, muestra y muestreo	28
3.3.1. Población	28

3.3.2.Muestra y muestreo	29
3.4.Modelo conceptual de variables.....	30
3.5.Formulación de hipótesis.....	30
3.6.Operacionalización de variables	31
3.7.Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.7.1.Métodos	vi
3.7.2.Recolección de datos	33
3.8.Técnicas de procesamiento de datos.....	33
3.9.Validez según criterio de jueces.	35
IV. Resultados y Discusión.....	39
4.1.Análisis de la moderación.	41
V. Conclusiones y Recomendaciones	46
5.1.Conclusiones.....	46
5.2.Recomendaciones.....	47
VI. Referencias bibliográficas	48
VII. Anexos.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Distribución de empleados por cargo	29
Tabla N° 2. Operacionalización de variables	31
Tabla N° 3. Fiabilidad del instrumento de recolección de información....	34
Tabla N° 4. Validez según criterio de jueces	35
Tabla N° 5. Representatividad de ítems de la variable empoderamiento	35
Tabla N° 6. Claridad de redacción de ítems de la variable empoderamiento	36
Tabla N° 7. Representatividad de ítems de la variable satisfacción	37
Tabla N° 8. Claridad de redacción de ítems de la variable satisfacción...	37
Tabla N° 9. Representatividad de ítems de la variable calidad de servicio	37
Tabla N° 10. Claridad de redacción de ítems de la variable calidad de servicio	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.	Modelo conceptual	30
Figura N° 2.	Consolidado variable empoderamiento	39
Figura N° 3.	Consolidado dimensión satisfacción	40
Figura N° 4.	Consolidado para la variable calidad de servicio	40
Figura N° 5.	Análisis de la moderación	42
Figura N° 6.	Diagrama conceptual	43
Figura N° 7.	Moderación en la relación calidad de servicio y satisfacción	44
Figura N° 8.	Rol de la calidad de servicio y el empoderamiento sobre la satisfacción	44

RESUMEN

El empoderamiento es importante para proporcionar suficiente autonomía a los empleados de servicio y que les permite manejar y resolver problemas imprevistos tales como quejas. Los cambios que se producen en el entorno empresarial, que son caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, originan cambios constantes en la forma de operar en el interior de las mismas, propiciando la tendencia de hacer más difícil mantener la estabilidad en los puestos de trabajo

La investigación de tipo descriptiva se desarrolló en la empresa Induamérica Servicios Logísticos S.A.C. en Lambayeque a 34 trabajadores. Tuvo como objetivo evaluar si existe un rol moderador potenciador del empoderamiento de los empleados sobre la calidad de servicio ofrecido por la empresa y la satisfacción de los clientes. Se concluye que el empoderamiento juega un rol moderador potenciador entre la variable calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Palabras clave. Empoderamiento, empresa, calidad de servicio, satisfacción de los clientes.

ABSTRACT

Empowerment is important to provide sufficient autonomy to service employees and allows them to handle and solve unforeseen problems such as complaints. The changes that take place in the business environment, which are characterized by the globalization of the economy and the continuous introduction of new technologies in the processes of production and administration in organizations, cause constant changes in the way of operating inside the themselves, fostering the tendency to make it more difficult to maintain stability in the workplace

The descriptive research was developed in the company Induamérica Servicios Logísticos S.A.C. in Lambayeque 34 workers. Its objective was to assess whether there is a moderator role that enhances the empowerment of employees on the quality of service offered by the company and customer satisfaction. It is concluded that empowerment plays an empowering role between the variable quality of service and customer satisfaction.

Keywords. Empowerment, company, quality of service, customer satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN.

Este estudio pretende conocer la respuesta de los empleados ante problemas que presenta en la vida laboral diaria en las empresas familiares dedicadas al rubro de servicio de transporte terrestre de carga pesada, así como su vinculación con el logro de sus objetivos generales, para mediante la información obtenida en este proceso, proponer una alternativa que ayude a mejorar el desenvolvimiento de los empleados mejorando el servicio que se brinda para la satisfacción de los clientes. El estudio será aplicado en la empresa Induamérica Servicios Logísticos S.A.C. Lambayeque.

En la actualidad, los cambios que se producen en el entorno empresarial, que son caracterizados por la globalización de la

economía y la perenne introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, originan cambios constantes en la forma de operar en el interior de las mismas, propiciando la tendencia de hacer más difícil mantener la estabilidad en los puestos de trabajo, ya que los empleados no se sienten con la suficiente capacidad para resolver u ofrecer las mejores soluciones ante circunstancias de incomodidad de los clientes, y con el propósito de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor.

En el ámbito internacional, es materia de estudio e investigación la relación que existe entre estos tres factores: Empoderamiento de los empleados, Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente.

“Los empleados sólo tendrán éxito en el trato con sus clientes cuando la gestión da autoridad y apoyo necesario para ellos, lo que se denomina como El Empoderamiento de los Empleados” (Mazdarani & Peters, 2008) , las empresas procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad y ser más competitivos. Este cambio da más importancia al concepto de calidad que cantidad y obliga a las empresas que sus trabajadores, puedan aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para ser más competitivos. Quiere decir: “si tenemos productos o brindamos servicios que puedan competir en el mercado, tenemos colaboradores competentes”, siendo fundamental para que la organización trabaje de manera ordenada y eficaz; así de esta manera buscar la sostenibilidad del negocio teniendo como eje principal la fidelización de los clientes.

Actualmente en el Perú, según Zenteno (2016) el empoderamiento, es un estilo de dirección que privilegia la delegación de poder basado en la confianza y la capacitación del empleado, en relación a esto se busca mejorar el desempeño individual y colectivo de la organización, con la finalidad que el empoderamiento tenga éxito es necesario transformar a ejecutivos en líderes facilitadores, entrenadores de sus equipos o áreas de trabajo, lo cual debe internalizarse en la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta estas exigencias del mundo actual, ¿qué podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? se crea la necesidad de evaluar los efectos sobre la satisfacción laboral, como resultado del empoderamiento de los empleados del nivel medio y bajo de la empresa ISL SAC, y la calidad del servicio que brinda ésta.

Se pretende que la empresa Induamérica Servicios Logísticos S.A.C. en su condición de operador logístico que brinda el servicio de transporte terrestre de carga pesada a nivel nacional, considere la necesidad de evaluar los efectos sobre la satisfacción laboral, como resultado del empoderamiento de los empleados del nivel medio y bajo de la empresa ISL SAC, y la calidad del Servicio que brinda ésta. Es preocupación de los directivos de Grupo INDUAMERICA, evaluar cuánto es necesario o qué beneficios dejaría a la empresa que brinda servicio de Transporte ISL SAC; empoderar a sus empleados que tienen contacto directo con los clientes, siendo la calidad del servicio que brindan, la pieza fundamental para hacerlos competentes ante las diferentes empresas que brindan el mismo servicio.

En la actualidad debido a la amplia demanda de empresas que ofrecen servicios de transportes, se crea la necesidad de evaluar los efectos sobre la satisfacción laboral, como resultado del empoderamiento de los empleados en el nivel medio y bajo de la empresa ISL SAC y la calidad del servicio que brinda ésta.

¿Tendrá un rol moderador el Empoderamiento de los empleados sobre la relación que existe entre la Calidad del Servicio y la Satisfacción de Cliente, de la empresa INDUAMERICA SERVICIOS LOGISTICOS SAC?

Teniendo como objetivo general; determinar si el Empoderamiento de los Empleados ejerce un Rol Moderador sobre la relación entre Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente de una empresa de Servicios Logísticos.

En el caso de la empresa en estudio, esta se ha ido implementando paulatinamente conforme al avance de su crecimiento, hoy en día cuenta con una estructura orgánica de acuerdo a su tamaño, ya que se está buscando el perfeccionamiento en la atención de su personal que tiene directamente contacto con sus cliente, con la finalidad de mejorar su calidad de servicio, siendo importante mencionar que hasta la actualidad e la empresa, no existe un análisis o evaluación previa para determinar el nivel de las variables empoderamiento, calidad del servicio y satisfacción del cliente.

II. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes

“Employee empowerment , service quality and customer satisfaction in Pakistaní Banks” (Abbasi, Khan, & Rashid, 2011)

El estudio respalda la hipótesis de que el empoderamiento de los empleados tiene una relación positiva con la calidad del servicio. Los resultados manifiestan que, si los bancos practican estrictamente la técnica de empoderamiento de los empleados en sus departamentos, ello conduciría a un nivel más alto de calidad del servicio. Además, por las prácticas de empoderamiento, los empleados se vuelven más motivados y serán capaces de proporcionar mejor y derecho tipo de servicios a sus clientes. El estudio pone de manifiesto la importancia del empoderamiento en el desenvolvimiento de los empleados.

El mismo estudio también sugiere que existe una correlación positiva entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Los resultados muestran que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente varían directamente, es decir, la alta calidad del servicio da como resultado un mayor nivel de satisfacción del cliente, lo que resulta en mayores ventas y mayor cuota de mercado para la firma. Todo ello no hace sino afirmar lo que la teoría respalda y que el estudio propone en el modelo conceptual de variables.

“A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes” (Geralis & Terziovski, 2003)

La investigación concluye mencionando que la hipótesis general de que la práctica de empoderamiento puede conducir a niveles favorables de calidad del servicio se confirma dentro de la industria bancaria victoriana. Los vínculos subyacentes entre el bienestar y el desempeño de los empleados, que apoyan esta relación, también son apoyados indirectamente. Se puede apreciar en el análisis cuantitativo que las prácticas de empoderamiento, cuando se combinan, resultan en una cadena de eventos que tienen un efecto favorable sobre el bienestar de los empleados, la productividad, el rendimiento y la calidad del servicio. Aunque las prácticas de empoderamiento en particular pueden ser más predictivas en las relaciones particulares, el estudio encontró que varias técnicas implementadas simultáneamente contribuyen a toda la relación entre el empoderamiento y la calidad del servicio. Por consiguiente, debe adoptarse un enfoque holístico para aplicar las prácticas de empoderamiento en los bancos con el fin de maximizar las mejoras en la calidad del servicio.

“Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage.” (Ghosh, 2013)

La investigación refiere que el proceso de empoderamiento de los empleados ayuda a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva sostenible si funciona de manera fluida y eficaz. Para

ello, las organizaciones deben sensibilizar a los empleados sobre el concepto de empoderamiento y generar su interés, deseo y voluntad de aceptar el empoderamiento mediante la participación en diversos programas de desarrollo de la conciencia. Es una necesidad para desarrollar la competencia de los empleados con poder para que puedan hacer valor agregado en productos y servicios. Las actitudes y el estilo de funcionamiento de los gerentes deben ser positivos, ayudando a hacer que los empleados empoderados se comprometan con el trabajo y la organización para el éxito de las actividades potenciadas. Las organizaciones deben establecer una cultura de apertura, confianza, experimentación y competitividad para hacer que los empleados empoderados sean proactivos, desarrollen una sólida relación diádica, exploren e identifiquen medidas para hacer que la organización sea única, distinta e incomparable de otras organizaciones en términos de costo, calidad y clientes deleite. Las organizaciones deben utilizar el empoderamiento de los empleados como una herramienta estratégica para alcanzar la excelencia empresarial y alcanzar los objetivos. Todo esto hace que las organizaciones sean fuertes, poderosas para afrontar la competencia y obtener ventajas competitivas sostenibles.

“The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations” (Mazdarani & Peters, 2008).

El objetivo de esta investigación fue determinar hasta qué punto la empresa en estudio practica el empoderamiento de los

empleados, y cómo afecta la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, se han cumplido en la opinión de los autores. Otro propósito de la investigación fue la obtención de la respuesta a la pregunta de investigación, "¿Cómo la empresa gestiona el empoderamiento de los empleados para impactar en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en su banco? ".

La solución a la formulación del problema, y el cumplimiento del propósito de la investigación se han llegado a través del proceso de encontrar la literatura pertinente, la recopilación y el análisis de datos como se ve desde las etapas anteriores de dicha investigación.

Los autores también han observado una relación entre el empoderamiento de los empleados, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La estructura organizativa y las prácticas de capacitar permanentemente a los empleados, que posteriormente influyen positivamente en la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes, y logran la satisfacción del cliente.

"Employee empowerment. From managerial practices to employees' behavioral empowerment." (Boudrias, Gaudreau, Savoie & Morin, 2009).

La investigación plantea la necesidad de saber si las organizaciones se están beneficiando de sus prácticas de empoderamiento gerencial, siendo importante medir si están fomentando exitosamente una orientación motivacional proactiva en sus empleados.

Este estudio se extiende más allá de la investigación mediante la investigación de cómo las prácticas de gestión influyen no sólo la motivación de los empleados, sino también los comportamientos de los empleados. Por lo tanto, los supervisores podrían influir en la ocurrencia de comportamientos potenciados si pueden desarrollar una mentalidad positiva entre sus colaboradores con respecto a su rol de trabajo y su contribución a la organización.

Según la Guía de Orientación al Usuario del Transporte Terrestre de junio de 2009 en Perú existen 45,839 empresas de transporte de carga registradas en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones; y el departamento de Lambayeque registra 2,561 empresas; se puede ver que el transporte terrestre de carga cumple un papel muy importante dentro de las cadenas de abastecimiento de las diversas actividades comerciales. Por tanto, se puede observar la creciente necesidad de las empresas por alcanzar mayor competitividad y deben ir adaptando sus procesos a estas nuevas necesidades planteándose nuevos desafíos dentro del sector.

Sobre el particular, existen escasas investigaciones que analicen la relación de las tres variables en estudio en las empresas dedicadas al servicio de transporte terrestre de carga pesada. Específicamente en el mercado nacional se carece de algún estudio al respecto.

Al aplicar la técnica de la entrevista ha sido posible determinar que la empresa de estudio ISL SAC , ubicada en el

departamento de Lambayeque, no ha planificado, ni ejecutado ningún proyecto de investigación sobre el problema en estudio con respecto al empoderamiento de los empleados, para determinar la relación que existe entre las variables, satisfacción del cliente y calidad del servicio esta razón me permite asegurar que el trabajo investigativo planteado tiene un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la compañía. Sin embargo, revisando algunos trabajos de investigación, he determinado que existen algunas investigaciones similares al tema de estudio, entre ellas tenemos:

En Pakistán, se realizó un estudio sobre el Empoderamiento de los Empleados, Servicio de Calidad y la Satisfacción del Cliente en bancos Paquistaníes, los autores mencionados llegan a la conclusión que existe una relación positiva entre el empoderamiento de los empleados, la calidad de servicio y satisfacción del cliente, los resultados muestran que si los bancos estrictamente practican técnica empoderamiento de los empleados en sus departamentos, dan lugar a un mayor nivel de calidad del servicio. Además, por las prácticas de empoderamiento, los empleados se motivan más y serán capaz de ofrecer un mejor y justo tipo de servicios a sus clientes, logrando la satisfacción de los mismos (Abbasi, Khan, & Rashid , 2011).

La investigación realizada en Estados Unidos “La influencia del líder, comportamientos y empoderamiento psicológico sobre la satisfacción del cliente” reconoce la importancia del empoderamiento y liderazgo de los empleados, sobre la base de

las acciones de sus directivos, otorgándole una gran importancia a que las organizaciones evalúen continuamente la medida en que sus gerentes se involucran en el empoderamiento de las conductas. La creación de un sistema de compensación adecuada que anime a los directivos a adoptar comportamientos potenciales que mejorarán el desempeño organizacional (Namasivayam, Guchait & Lei, 2014).

Geralis y Terziovski (2003) menciona que el empoderamiento de los empleados, es una poderosa estrategia que mejora sustancialmente a la calidad del servicio. Es importante que la gestión comprende la necesidad de poner en práctica el empoderamiento de las prácticas de una manera holística e integrada, donde las prácticas son exitosas en la promoción de la autonomía de los empleados.

Otros autores también muestran que el empoderamiento permite a los empleados del proveedor de servicios conocer y satisfacer las demandas de los clientes y responder con prontitud a sus problemas y reclamos (Zeithmal, 2004).

2.2. Bases teóricas

Esta investigación se ha adoptado, a partir de modelos de investigación realizados anteriormente, con la finalidad de examinar el impacto de la capacitación de los empleados sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente y así determinar la relación existente, entre las tres variables de estudio, empoderamiento de los empleados, calidad del servicio y satisfacción del cliente.

Según Honold (1997) revela muchos conceptos y definiciones del constructo de empoderamiento. La mayoría de las definiciones están de acuerdo en que el empoderamiento se relaciona con proporcionar discreción a la tarea y más autoridad a los empleados. Por lo tanto, Geralis & Terziovski (2003) definen el empoderamiento de los empleados como una técnica de gestión de recursos humanos (HRM), que implica la transferencia de poder y control de los empleados de nivel superior a los empleados de nivel inferior en toda la organización.

Además, Looy, Gemmel y Dierdonck (2013) definen el empoderamiento como proveyendo suficiente autonomía a los empleados del servicio y permitiéndoles manejar y resolver problemas imprevistos tales como quejas. Según Honold (1997), la literatura revela muchos conceptos y definiciones del constructo del empoderamiento. La mayoría de las definiciones están de acuerdo en que el empoderamiento se relaciona con proporcionar discreción a la tarea y más autoridad a los empleados. Por lo tanto, Geralis y Terziovski (2003) definen el empoderamiento de los empleados como una técnica de gestión de recursos humanos (HRM), que implica la transferencia de poder y control de los empleados de nivel superior a los empleados de nivel inferior en toda la organización. Además, (Van Looy, Gemmel & Dierdonck, 2003) definen el empoderamiento como una autonomía suficiente para los empleados del servicio y que les permite manejar y resolver problemas imprevistos como las quejas.

Ferrell y Hartline (1996) citado en Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992) definen la calidad del servicio como una diferencia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones del servicio. Debido a una mayor conciencia sobre las implicaciones competitivas y económicas del servicio al cliente, muchas empresas han identificado diferentes maneras de mejorar su calidad de servicio. Por lo tanto, el empoderamiento de la fuerza de trabajo también se recomienda como una estrategia para la mejora de la calidad del servicio. Zeithaml et al., (1992) sostienen que la calidad del servicio es la percepción que tiene el cliente del servicio y es un determinante crítico de la satisfacción del cliente. Además, la satisfacción o insatisfacción del cliente es una medida o evaluación de la capacidad de un servicio para satisfacer las necesidades o expectativas del cliente.

Oliver (1997) define la satisfacción del cliente como un disconformidad de las expectativas. Esta visión sostiene que los clientes comparan lo que reciben con el estándar de pre consumo o la expectativa. Olorunniwo y Hsu (2006) define la satisfacción del cliente como la respuesta positiva de los clientes en cuanto al cumplimiento de sus necesidades. Es la evaluación, así como una respuesta basada en la emoción con respecto al servicio. Además, la satisfacción del cliente se considera un indicador de la creencia del cliente con la probabilidad de sentimiento positivo por utilizar el servicio. Además, los clientes leales y satisfechos difunden buenas noticias y sugieren servicios a muchos otros, lo que da como resultado la promoción de los productos o servicios de la empresa.

Karavardar (2014) en sus estudios realizados en la India se han centrado en las relaciones entre la participación de los empleados y la satisfacción en el trabajo o la capacitación de los empleados y la satisfacción del cliente, centrándose en integrar la participación de los empleados, la capacitación de los empleados y la satisfacción laboral en el sector empresarial de la India.

Andotra y Harleen (2012) tuvieron una perspectiva diferente en su artículo de investigación, examinando el papel de las actitudes implícitas con respecto a la organización de los trabajadores medio y el supervisor del área como indicadores de bienestar. Se encuestó a 89 empleados de una empresa de bienes de consumo en la India a través de un cuestionario estructurado. Los resultados de un estudio de campo demuestran que las experiencias e interacciones pasadas en el lugar de trabajo, actitudes de los trabajadores (deseabilidad social, temor a la evaluación y reducción de la disonancia) reflejan procesos intra-individuales relativamente independientes. Además, este estudio demuestra que la participación de los empleados, el empoderamiento de los empleados y el compromiso organización es la mejor combinación de actitudes que logra un impacto compromiso organizacional, que se ve reflejado en la satisfacción que recibirá tanto el cliente interno como el cliente externo.

Mushipe y Gardens (2012) realizaron un estudio basado en el modelo de empoderamiento de los empleados en África que se inició en ese continente en la década de 1980. El modelo estaba

destinado a abordar las diferentes formas de empoderamiento de los empleados dentro de las distintas industrias del país. El estudio se llevó a cabo en cuatro empresas diferentes en el sector de procesamiento de alimentos de África. La construcción de la capacitación de los empleados fue contextualizada para incluir tres áreas que son la toma de decisiones, el intercambio de información y la participación en el poder. Los resultados indican una relación positiva entre la toma de decisiones y el compromiso de la organización y el intercambio de información y el compromiso organizacional. La relación entre la participación en el poder y el compromiso organizacional encontró negativo.

Se considera con respecto a ésta variable como definición la facultad de delegar tareas y autoridad a los empleados. Según Looy, Gemmel, y Dierdonck (2013) definen el empoderamiento, como proporcionar suficiente autonomía a los empleados de servicio y que les permite manejar y resolver problemas imprevistos tales como quejas.

Con respecto a la variable calidad del servicio para Ferrell y Hartline (2011) definen la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones sobre el servicio, debido a una mayor conciencia acerca de las implicaciones competitivas y económicas del servicio al cliente. Por lo tanto, se considera que muchas empresas han identificado diferentes maneras para mejorar su calidad de servicio, una de ellas la capacitación laboral también es recomendado como estrategia para la mejora de la calidad del servicio.

Según Gritti y Foss (2010) argumentan en su estudio realizado a organizaciones bancarias, éstas deben desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los cliente, ya que los contactos cercanos de los clientes resultan en evitar numerosos problemas y además mejoran el rendimiento de una empresa, para la investigadora, la opinión de los clientes es vital para que pueden compartir sus valiosas experiencias para la mejora del servicio o producto, la necesidad del cliente y la calidad del servicio puede dar como resultado la satisfacción, retención y captación de clientes.

III.METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación

El enfoque del documento de investigación es cuantitativo. Se aplicará medios estadísticos para procesar, medir variables de estudio: diseño organizacional, eficacia organizacional y compromiso organizacional. Se analizará la influencia de las mismas.

Asimismo, es de tipo no experimental y transversal, pues los autores no generarán situaciones dentro de la organización, sino

analizarán sucesos que ya están pasando en la organización, por consiguiente, es transversal pues se medirá todo en un mismo momento

Además, la investigación es de diseño correlación- causal debido a que se determinará la relación entre los tres constructos de estudio, primero describiendo las variables del estudio para su posterior análisis de relación entre las mismas.

3.2. Área y Línea de investigación

Área: Ciencias sociales.

Línea: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

El área en el caso particular de la investigación está representada por todo el personal de las gerencias, supervisores y colaboradores que trabajan en la Empresa I.S.L. S.A.C.

Según lo mencionado, para el estudio, se asume, que se trata de una población finita y sólo se trabajará con los analistas y monitores que están al mando que son 20. Sin embargo, como se trabaja en equipo de a dos (1 analista y un monitor) se tomará en cuenta solo 10 equipos.

A continuación, se representa la distribución de empleados por cargo en el área de programación.

Tabla 1

Distribución de empleados por cargo

Cargo	Cantidad
Jefaturas	1
Supervisores	3
Analistas	10
Monitores	10
Total	24

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Muestra y muestreo

El análisis estadístico, se basó en dos poblaciones, una de ellas son los trabajadores, compuesto por analistas y monitores de la empresa I.S.L de Lambayeque y la otra población compuesta por los clientes de la empresa. Para efecto del análisis de la información con los trabajadores, no se obtuvo muestra, si no se trabajó en forma censal. Para efecto de los clientes, se usó el muestro aleatorio simple.

ESTIMAR UNA MEDIA	
Total de la población (N)	160
(Si la población es infinita, dejar la casilla en blanco)	
Nivel de confianza o seguridad (1- α)	95%
(El nivel de confianza puede ser al 95% o 99%)	
Precisión (d)	3
Varianza (S ²)	250

(De la variable cuantitativa que se supone que existe en la población)	
TAMAÑO MUESTRAL (n)	60

3.4. Modelo conceptual de variables.

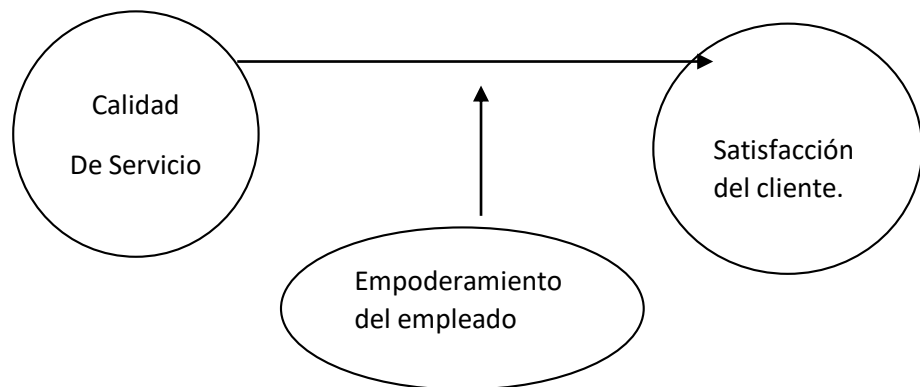


Figura 1. Modelo conceptual

Fuente: Elaboración propia

3.5. Formulación de hipótesis

El empoderamiento de los empleados tiene un rol moderador potenciador sobre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

3.6. Cuadro de variables

Tabla 2.

Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
Em del empleado (Dirigido a empleados)	1. Discreción.	1. La empresa me permite hacer lo que sea con tal de hacer un trabajo de alta calidad
		2. Tengo autoridad para corregir los problemas cuando ocurren en la empresa.
		3. Se me permite ser creativo cuando me enfrento a problemas durante mi trabajo.
		4. Realizo un gran esfuerzo cuando se trata de cambiar las cosas en mi trabajo.
		5. Soy libre de hacer cambios en mi trabajo cuando quiera.
	2. Control	1. Tengo un enorme control sobre cómo hacer mi trabajo.
		2. No necesito obtener la aprobación de la gerencia antes de manejar los problemas.
		3. No soy libre de manejar los problemas relacionados con el trabajo por mí mismo.
	3. Respuesta	1. Tengo la libertad de satisfacer las necesidades y demandas de los clientes bajo las regulaciones del banco.
		2. Puedo hacerme cargo de los problemas que requieren atención urgente.
		3. La carga de trabajo que tengo no reduce la calidad de servicio que presto a los clientes.
		4. Tengo una gran responsabilidad en mi trabajo.
Satisfacción de los clientes (Dirigido a los clientes)	1. Personal	1. Los conocimientos y habilidades que poseen los empleados de la empresa son perfectos.
		2. Los empleados de la empresa son muy sensibles a sus preguntas y preocupaciones.
		3. Encontraste una relación amistosa con los empleados de la empresa.
		4. Los empleados de su empresa entienden y satisfacen sus necesidades.
	2. Productos	1. Su empresa ofrece una variedad de productos y servicios.
		2. Su empresa ofrece precios atractivos a los clientes.
		3. Su empresa ofrece productos especiales.
	3. Imagen	1. Su empresa tiene excelente tecnología y equipo de aspecto moderno.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
		2. Su empresa tiene buena credibilidad frente a la competencia
		3. Su empresa satisfará sus necesidades en el futuro.
	4. Servicio	1. La apariencia física de su empresa es visualmente atractiva.
		2. Tienes que esperar mucho tiempo para hacer uso de los servicios de la empresa.
		3. Los procesos de servicio utilizados en la empresa son muy burocráticos o engorrosos.
		4. Su empresa le proporciona información completa (nuevos productos, nuevos servicios, etc.).
Calidad de Servicio - Cuestionario para Clientes	1. Fiabilidad	1. Cuando la empresa le promete hacer algo en un tiempo específico, lo hace.
		2. Su empresa no realiza los servicio en un primer intento y necesita de otro para solucionarlo.
		3. Su empresa proporciona sus servicios en el tiempo como se prometió.
	2. Respuesta	1. Los empleados de su empresa le dan un servicio rápido.
		2. Los empleados de su empresa nunca están demasiado ocupados para responder a sus peticiones / quejas.
	3. Empatía	1. Su empresa siempre tiene sus mejores deseos para Ud. en forma sincera.
		2. Los empleados de su empresa entienden sus necesidades específicas.
		3. Los empleados de su empresa le dan atención personalizada.
	4. Garantía	1. Usted se siente seguro con los negocios que hace con su empresa.
		2. Los empleados de la empresa tienen los conocimientos necesarios para responder a sus preguntas.
		3. El comportamiento de los empleados de la empresa inspira confianza en los clientes.
	5. Tangibles	1. Su empresa tiene el equipo de aspecto moderno.
		2. La apariencia física de su empresa es bastante bueno.

3.7. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Métodos

En principio se realizará un reconocimiento físico, referencial y de observación en las instalaciones de la empresa I.S.L.S.A.C., de Lambayeque.

Luego se realizará una entrevista, la cual estará dirigida al responsable del Área de Programación de la empresa I.S.L. S.A.C., de Lambayeque, con la finalidad de conocer el perfil de los integrantes de su área.

Paralelo a ello, se realizará una encuesta, dirigida a todos los trabajadores del área de programación de la empresa I.S.L. S.A.C. de Lambayeque para conocer con mayor precisión la situación actual de la empresa respecto a que tan empoderados se sienten y a los clientes seleccionados en la muestra la calidad de servicio y la percepción que tienen respecto a la satisfacción.

3.7.2. Recolección de datos

Para la presente investigación cuantitativa emplearemos dos tipos de recolección de información:

- Primaria: Entrevista previa (Explorativa)
- Secundaria: a partir de encuestas

3.8. Técnicas de procesamiento de datos

La realización del procesamiento de los datos será a través de un computador, procesando los resultados de las encuestas por cada tipo de persona entrevistada con el programa Microsoft Office Excel.

- Empleados
 - Monitores y analistas.
- Clientes
 - Clientes elegidos aleatoriamente.

Para la consecuente interpretación de los datos se utilizará la estadística descriptiva, se usará cuadros y gráficos, que serán interpretados en función de los objetivos de la presente investigación, así como para la contrastación de hipótesis se utilizará la macro Process basado en el método de la regresión lineal múltiple.

Tabla 3.

Fiabilidad del instrumento de recolección de información

Empoderamiento	Satisfacción	Calidad de servicio
0,843 (buena)	0,733 (respetable)	0,710 (respetable)

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el instrumento es confiable desde los tres constructos tanto en empoderamiento, satisfacción y calidad de servicio. Donde pasa el 0,7 que manda la teoría.

3.9. Validez según criterio de jueces.

Para efecto de la matriz de Aiken, lo que mide es la representatividad de las variables de estudio y la calidad de la redacción. Ambos después, que se evalúan por diferentes jueces (en el estudio se utilizó 5 jueces) han evaluado todo lo que es aspecto de personal, producto e imagen de servicio dentro de satisfacción. La evaluación es por dimensiones y luego por variable. El mínimo requerido para este método es de 75%.

Tabla 4.

Validez según criterio de jueces

Empoderamiento	Satisfacción	Calidad del servicio
82%	76%	85%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.

Representatividad de ítems de la variable Empoderamiento

	Representatividad del área del ITEM											
	DISCRECIÓN					CONTROL			RESPUESTA			
Juez	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4
1	6	5	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6
2	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	4	5
3	6	5	6	4	5	4	5	5	5	5	4	4
4	5	6	4	5	5	4	4	4	4	4	5	6

5	6	5	6	4	5	4	6	5	4	5	4	5
	93%	87%	87%	80%	83%	77%	83%	83%	73%	80%	73%	87%
	86%					81%			78%			
	82%											

Fuente: Elaboración propia

	Claridad de redacción del ítem											
	DISCRECIÓN					CONTROL			RESPUESTA			
Juez	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4
1	5	5	4	6	5	5	5	4	4	6	4	4
2	4	5	5	5	5	5	4	6	6	6	4	6
3	5	5	5	4	6	6	5	4	6	6	5	4
4	5	5	6	4	6	6	4	5	5	5	6	5
5	5	4	5	5	6	6	6	6	6	4	4	6
	80%	80%	83%	80%	93%	93%	80%	83%	90%	90%	77%	83%
	83%					86%			85%			
	85%											

Tabla 6.
Claridad de redacción de ítems de la variable
Empoderamiento

Fuente: Elaboración propia

Se observa el 82% eso significa que el ítem es representativo al igual que la claridad de la redacción. Eso quiere decir que es válido el instrumento desde el punto de vista de contenido.

Tabla 7.
Representatividad de ítems de la variable Satisfacción

	Representatividad del área del ITEM													
	PERSONAL				PRODUCTO			IMAGEN			SERVICIO			
Juez	1	2	3	4	1	2	3	1	3	4	1	2	3	4
1	4	6	5	4	4	6	6	4	5	5	6	4	3	4
2	4	5	6	5	4	6	5	4	4	4	4	4	6	4
3	4	5	6	6	4	3	4	5	4	3	5	5	6	3
4	4	4	4	5	6	6	4	4	6	4	4	4	4	5
5	6	4	4	4	6	4	5	6	5	4	5	6	5	4
	73%	80%	83%	80%	80%	83%	80%	77%	80%	67%	80%	77%	80%	67%
	79%							74%			76%			
	76%													

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.
Claridad de redacción ítems de la variable Satisfacción

	Claridad de redacción del ítem													
	PERSONAL				PRODUCTO			IMAGEN			SERVICIO			
Juez	1	2	3	4	1	2	3	1	3	4	1	2	3	4
1	5	4	5	4	5	6	4	5	4	4	4	4	4	3
2	3	3	6	6	5	5	4	3	6	6	5	5	4	4
3	4	5	5	6	4	6	4	5	6	6	5	4	5	4
4	4	5	5	5	6	4	5	6	6	5	5	5	4	4
5	6	5	6	4	6	3	6	6	3	3	6	6	4	4
	73%	73%	90%	83%	87%	80%	77%	83%	83%	80%	83%	80%	70%	63%
	80%							82%			74%			
	79%													

Fuente: Elaboración propia

Se observa el 76 % eso significa que el ítem es representativo al igual que la claridad de la redacción. Eso quiere decir que es válido el instrumento desde el punto de vista de contenido.

Tabla 9.

Representatividad de ítems de la variable Calidad de servicio

	Representatividad del área												
	Fiabilidad			Respuesta		Empatía			Garantía			Tangibles	
Juez	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2
1	6	6	6	5	4	4	6	5	5	6	6	6	4
2	4	4	4	6	6	5	4	6	6	4	5	6	6
3	5	6	5	5	5	5	4	4	4	6	4	6	6
4	6	4	6	6	5	6	4	5	6	5	6	6	4
5	4	5	4	5	5	6	6	5	4	4	5	4	4
	83%	83%	83%	90%	83%	87%	80%	83%	83%	83%	87%	93%	80%
	83%			87%		83%			84%			87%	
	85%												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.

Claridad de redacción de ítems de la variable Calidad de servicio

	Claridad en la redacción												
	Fiabilidad			Respuesta		Empatía			Garantía			Tangibles	
Juez	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2
1	6	6	6	5	4	4	6	5	5	6	6	6	4
2	4	5	4	6	6	5	4	6	6	5	5	6	6
3	5	6	5	5	5	5	4	4	5	6	5	6	6
4	6	4	6	6	5	6	4	5	6	5	6	6	4
5	4	5	4	5	5	6	6	5	4	4	5	4	5
	83%	87%	83%	90%	83%	87%	80%	83%	87%	87%	90%	93%	83%
	84%			87%		83%			88%			88%	
	86%												

Fuente: Elaboración propia

Se observa el 85% eso significa que el ítem es representativo al igual que la claridad de la redacción. Eso quiere decir que es válido el instrumento desde el punto de vista de contenido.

IV.Resultados y Discusión

Para efecto de medir los descriptivos tenemos tres variables con sus respectivas dimensiones. Cada gráfico circular refleja cuál fue la escala de Likert más y menos valorada.

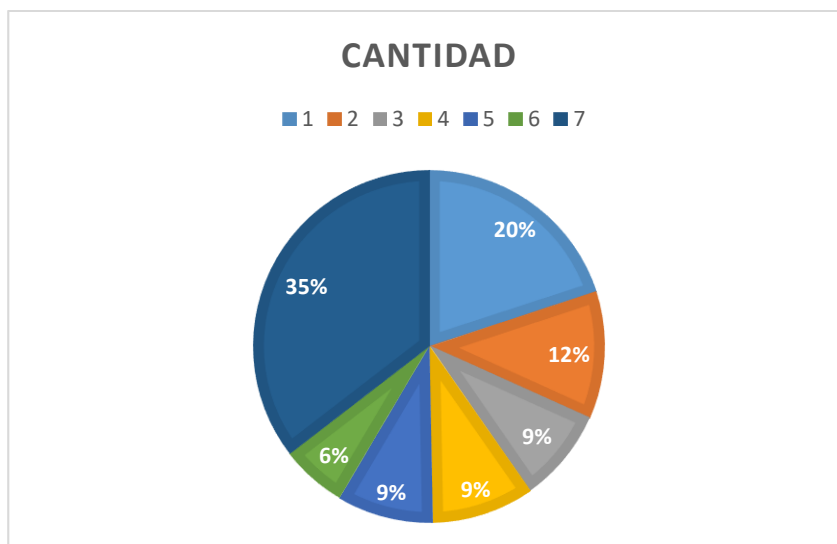


Figura 2. Consolidado variable empoderamiento

Fuente: Elaboración propia

Para la variable empoderamiento las escalas más altas según la escala de Likert fue la 7 y la 1, evidenciando que las personas se sienten empoderadas en gran manera y por contraste existe un grupo numeroso de personas que se sienten muy poco empoderadas.

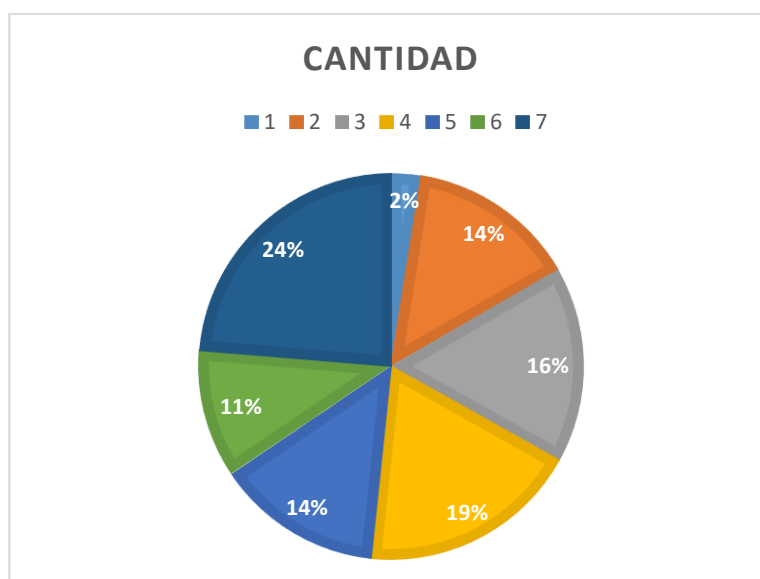


Figura 3. Consolidado dimensión satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Para la variable satisfacción la escala más alta según Likert fue 7 (máxima satisfacción) siguiendo de cerca a quienes marcaron indiferente.

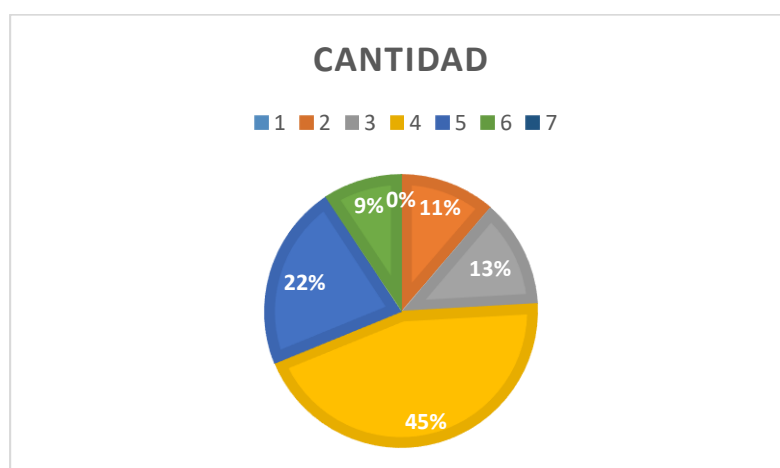


Figura 4. Consolidado para la variable calidad de servicio

Fuente: Elaboración propia

Para la variable calidad de servicio la escala más alta según Likert fue 4 y la más baja la 6.

El resultado sugiere que las empresas deben practicar enfoque de empoderamiento de los empleados para que los empleados estén en condiciones de brindar el tipo de servicio, que finalmente resulta en la satisfacción del cliente.

4.1. Análisis de la moderación.

La literatura analizada en las bases teóricas, respaldan a la variable empoderamiento como una variable que interviene en la relación calidad de servicio y satisfacción del cliente potenciando el efecto entre ambas variables. El análisis de la moderación se realizó en el SPSS, puntualmente en la macro PROCESS para efecto del análisis de la interacción de las variables que forman parte del modelo conceptual de la investigación.

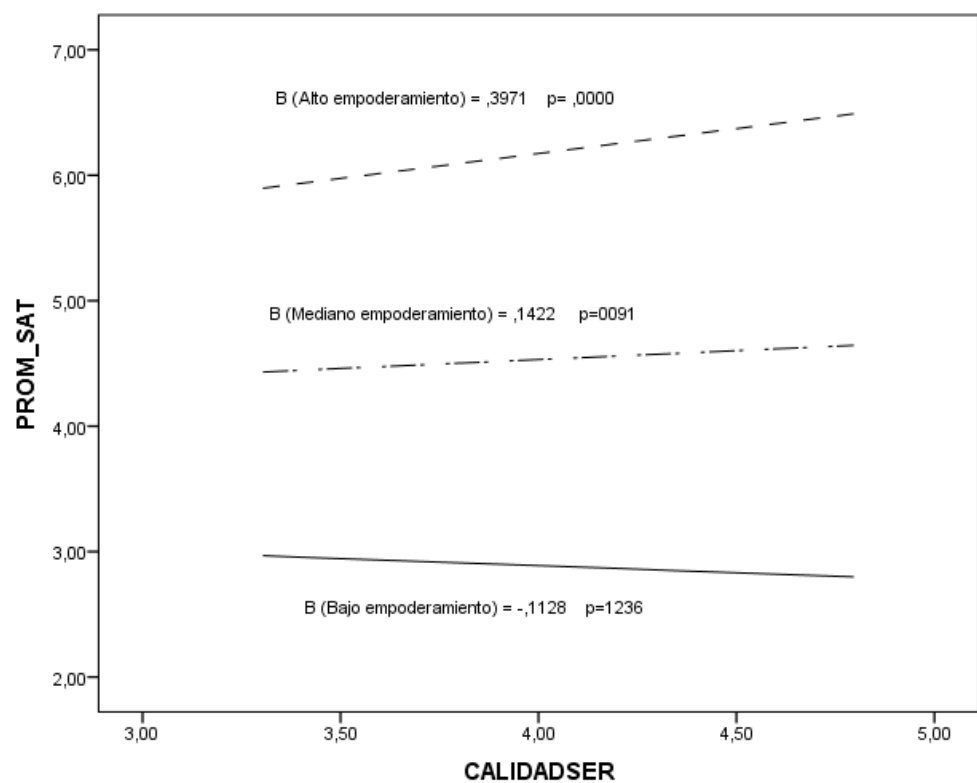


Figura 5. Análisis de la moderación

Fuente: Elaboración propia

El gráfico evidencia que el empoderamiento está actuando con un rol moderador, pues cuando la intensidad de la variable tiene alta o moderada intensidad la calidad de servicio se eleva considerablemente y por consiguiente también la satisfacción del cliente.

A nivel estadístico, la hipótesis se contrasta con la evidencia brindada por las salidas del programa PROCESS, en la que se puede evidenciar que los valores sigma en la prueba de regresión lineal múltiple es menor a 0.05.

Es importante señalar el valor de sigma menor a 0.05 se espera no solo de las variables calidad de servicio, satisfacción y

empoderamiento dentro del modelo de regresión lineal, sino además el sigma de la interacción de la variable como se muestra en el modelo que corresponde al desarrollo de un modelo conceptual con variable interviniente moderadora.

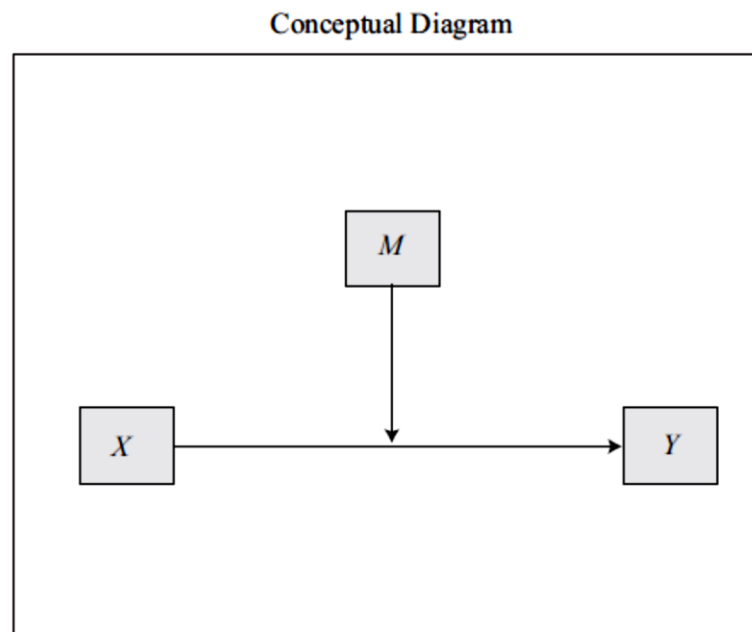
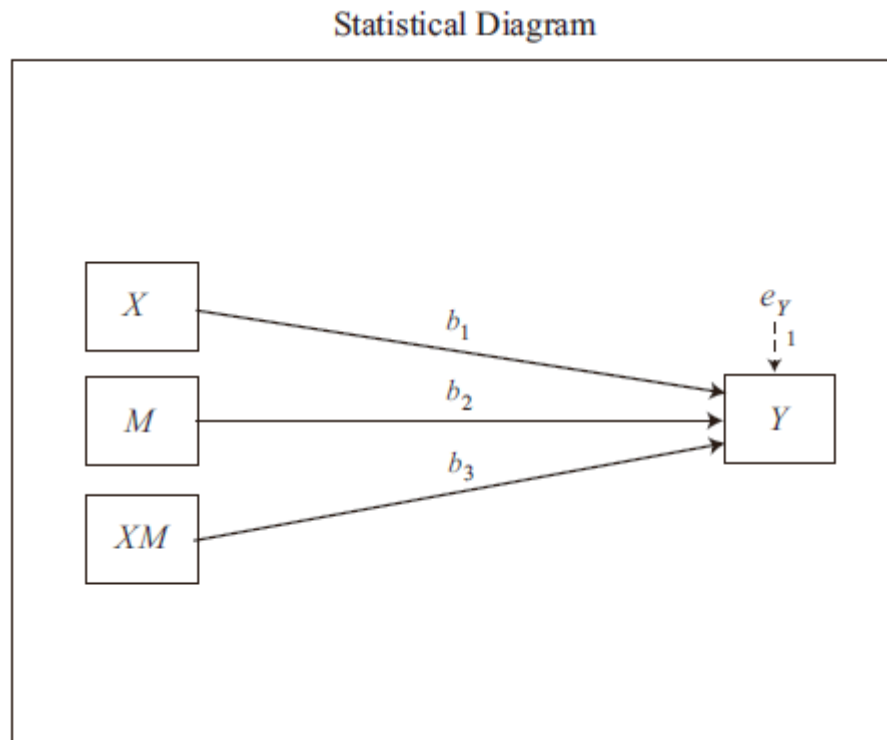


Figura 6. Diagrama conceptual

Fuente: Elaboración propia

El modelo lógico debe traducirse al modelo estadístico para poder resolver la veracidad o no de las hipótesis.



Conditional effect of X on $Y = b_1 + b_3M$

Figura 7. Moderación del empoderamiento en la relación calidad de servicio y satisfacción

Fuente: Elaboración propia

“X” en la investigación es calidad de servicio, “M” es la variable moderadora empoderamiento y la variable satisfacción es la variable “Y”.

“XM” es la variable de interacción, que estadísticamente se resuelve multiplicando ambas variables (la independiente y la moderadora) para probar efectivamente que la variable interviniente tiene un efecto sobre la relación entre la variable dependiente e independiente.

```

Model = 1
Y = PROM_SAT
X = CALIDADES
M = PROM_EMP
  
```

```

Sample size
60
  
```

```

*****
*****
  
```

```

Outcome: PROM_SAT
  
```

Fuente: Elaboración propia

El estadístico R cuadrado indica que tanto la variable calidad de servicio como la variable empoderamiento explican el 97% del modelo, evidenciando que las variables ejercen un rol influenciador sobre la satisfacción.

Los valores “p” o sigma de cada variable es menor a 0.05, lo que significa que tanto la variable independiente como la variable moderadora y la interacción de ambas tienen un efecto significativo sobre la variable satisfacción de los clientes.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.Conclusiones

1. La validez de contenido del instrumento utilizado en la presente investigación a partir del método de Ayken brindaron resultados todos a favor para ser aplicados.
2. La variable empoderamiento evidencia dos grupos muy representativos en valoración, siendo las puntuaciones de estos grupos 7 y 1, un contraste que deja la lectura de la forma tan antagónica con la que los empleados manifiestan su sentir respecto a cuan empoderados se sienten.
3. La satisfacción del cliente está mayoritariamente valorada con la puntuación mas alta, no obstante, existe un segundo y tercer grupo de alta puntuación también que manifiesta que su satisfacción es indiferente o poco satisfecho, evidenciando también en esta variable que el sentir de los clientes es muy antagónico.
4. La variable calidad de servicio como variable que antecede la satisfacción, tiene predominancia la valoración indiferente seguido de cerca por las escalas muy buena calidad de servicio. En esta oportunidad la escala se invierte, pues la puntuación más alta ya no la obtiene la escala 7 como en las variables satisfacción y empoderamiento, si no la escala neutral o indiferente.

5. Se puede evidenciar que la calidad de servicio es una variable que antecede a la satisfacción del cliente, probándose la influencia entre ambas variables, con lo que a medida que se mejore la calidad de los servicios prestados por la empresa, mayor será la satisfacción de parte del cliente.
6. Así mismo se puede evidenciar el rol moderador de la variable empoderamiento, actuando de manera potenciadora, de modo que cuando el empleado aprecia que tiene moderado o alto nivel de empoderamiento, la satisfacción del cliente se ve incrementada de manera significativa y por contraste, cuando el empleado percibe que se le empodera poco, el nivel de satisfacción de los empleados disminuye también en forma significativa.

5.2. Recomendaciones

- Desarrollar mediciones periódicas sobre los niveles de empoderamiento presentes en la empresa, pues esto permitirá potenciar la relación calidad de servicio y satisfacción. Esta medición se puede realizar mediante entrevistas de sondeo o encuestas que guarden la confidencialidad donde se busque la percepción sobre los indicadores de empoderamiento.
- Dar inicio al trabajo en conjunto con los líderes de área y los altos mandos de la organización, en el rediseño de los procesos y procedimientos importantes de la organización, de tal forma que puedan ser orientados al servicio al cliente dando lugar a la participación activa de la toma de decisiones de los colaboradores en todos los niveles.
- Los conocimientos obtenidos por los colaboradores clave en el desarrollo de los diversos entrenamientos en empoderamiento, deben ser replicados a todos los niveles de la organización, de modo que todos los colaboradores estén

alineados en la creación de una cultura que se enfoque en el empoderamiento.

- No perder de vista la programación de sesiones periódicas de retroalimentación o “feedback” entre los colaboradores clave y líderes de la organización, de tal forma que puedan mantenerse informados sobre las dificultades con las que se enfrentan en el empoderamiento de los trabajadores de diversas áreas de cara al trabajo arduo que les espera con el trato al cliente y la forma como desarrollan el servicio.

VI.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbasi, M. , Khan, M. & Rashid, K. (2011). Employee empowerment , service quality and customer satisfaction in Pakistani banks. *IUP Journal of Bank Management*, 10(4), 47–61.
- Andotra, N., & Harleen. (2012). Job Attitude to Job Involvement – A Review of Indian Employees. *Journal of Business and Management*, 2(4), 1–9.
- Boudrias, J., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment. From managerial practices to employees’ behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625–638. <https://doi.org/10.1108/01437730910991646>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, 60(October), 52–70.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2011). *Marketing strategy*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Geralis, M., & Terziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(1), 45–62.
<https://doi.org/10.1080/1478336032000044825>
- Ghosh, A. K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management*, 32(1), 95–107.
- Gritti, P., & Foss, N. (2010). Customer satisfaction and competencies: an econometric study of an Italian bank. *Applied Economics Letters*, 17(18), 1811–1817.
<https://doi.org/10.1080/13504850903357335>
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 1–6.
<https://doi.org/10.1108/14634449710195471>
- Karavardar, G. (2014). Perceived organizational support, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, job performance and job embeddedness: A research on the fast food industry in Istanbul, Turkey. *International Journal of Business and Management*, 9(4), 131–140.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n4p131>
- Looy, B., Gemmel, P., & Dierdonck, R. (2003). *Services Management: An Integrated Approach*. Financial Times Prentice Hall. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=c-Zku3nXz1cC>
- Looy, M. B. Van, Gemmel, P., & Dierdonck, R. Van. (2013). *Service Management: An Integrated Approach* (3 edition). Harlow, England: Pearson.
- Mazdarani, E., & Peters, S. (2008). The impact of employee

- empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations. *Bachelor Thesis in Business Administration: Scholl: Malardalen University, Vasteras, 1, 43.*
- Mushipe, J. & Gardens, M. (2012). Employee empowerment and organizational commitment: A study of the food manufacturing sector in Zimbabwe, 6(38), 10332–10339. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.683>
- Namasivayam, K., Guchait, P. & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69–84. <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2012-0218>
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=vs7fBQAAQBAJ>
- Olorunniwo, F. & Hsu, M. (2006). A typology analysis of service quality , customer satisfaction and behavioral intentions in mass s .
- Van, D. & Meyer, W. (1981). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Paidos Iberica Ediciones S A.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Díaz de Santos. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=apHbsjHxroEC>
- Zeithaml, V. (2004). Servicio y Calidad, *concepto*, 41–50. Retrieved from

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/mateos_z_mm/capitulo2.pdf

Zenteno, A. (2016). Empoderamiento en la gestion | MBS Consulting | Management Business Service Consulting | MBS PERU. Retrieved January 19, 2017

VII. Anexos

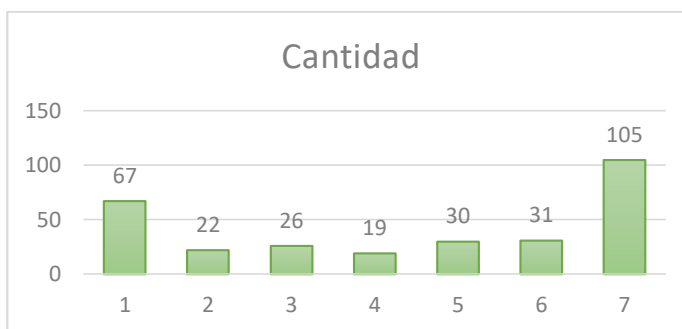
PREGUNTAS.
1. ¿La empresa me permite hacer lo que sea con tal de hacer un trabajo de alta calidad?
2. Tengo autoridad para corregir los problemas cuando ocurren en la empresa.
3. Se me permite ser creativo cuando me enfrento a problemas durante mi trabajo.
4. Realizo un gran esfuerzo cuando se trata de cambiar las cosas en mi trabajo.
5. Soy libre de hacer cambios en mi trabajo cuando quiera.
6. Tengo un enorme control sobre cómo hacer mi trabajo.

PREGUNTAS.
7. No necesito obtener la aprobación de la gerencia antes de manejar los problemas.
8. No soy libre de manejar los problemas relacionados con el trabajo por mí mismo.
9. Tengo la libertad de satisfacer las necesidades y demandas de los clientes bajo las regulaciones del banco.
10. Puedo hacerme cargo de los problemas que requieren atención urgente.
11. La carga de trabajo que tengo no reduce la calidad de servicio que presto a los clientes.
12. Tengo una gran responsabilidad en mi trabajo.
13. Los conocimientos y habilidades que poseen los empleados de la empresa son perfectos.
14. Los empleados de la empresa son muy sensibles a sus preguntas y preocupaciones.
15. Encontraste una relación amistosa con los empleados de la empresa.
16. Los empleados de su empresa entienden y satisfacen sus necesidades.
17. Su empresa ofrece una variedad de productos y servicios.
18. Su empresa ofrece precios atractivos a los clientes.
19. Su empresa ofrece productos especiales.
20. Su empresa tiene excelente tecnología y equipo de aspecto moderno.
21. Su empresa tiene buena credibilidad frente a la competencia
22. Su empresa satisfará sus necesidades en el futuro.
23. La apariencia física de su empresa es visualmente atractiva.
24. Tienes que esperar mucho tiempo para hacer uso de los servicios de la empresa.
25. Los procesos de servicio utilizados en la empresa son muy burocráticos o engorrosos.
26. Su empresa le proporciona información completa (nuevos productos, nuevos servicios, etc.).
27. Cuando la empresa le promete hacer algo en un tiempo específico, lo hace.
28. Su empresa no realiza los servicio en un primer intento y necesita de otro para solucionarlo.
29. Su empresa proporciona sus servicios en el tiempo como se prometió.
30. Los empleados de su empresa le dan un servicio rápido.
31. Los empleados de su empresa nunca están demasiado ocupados para responder a sus peticiones / quejas.
32. Su empresa siempre tiene sus mejores deseos para Ud. en forma sincera.
33. Los empleados de su empresa entienden sus necesidades específicas.
34. Los empleados de su empresa le dan atención personalizada.
35. Usted se siente seguro con los negocios que hace con su empresa.
36. Los empleados de la empresa tienen los conocimientos necesarios para responder a sus preguntas.
37. El comportamiento de los empleados de la empresa inspira confianza en los clientes.
38. Su empresa tiene el equipo de aspecto moderno.
39. La apariencia física de su empresa es bastante bueno.

Dimensión empoderamiento

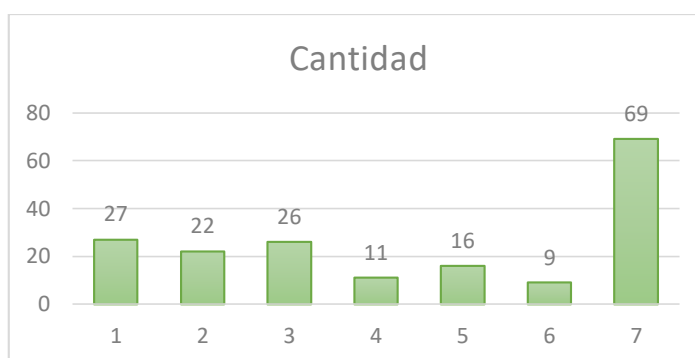
Discreción.

Escala	Cantidad
1	67
2	22
3	26
4	19
5	30
6	31
7	105



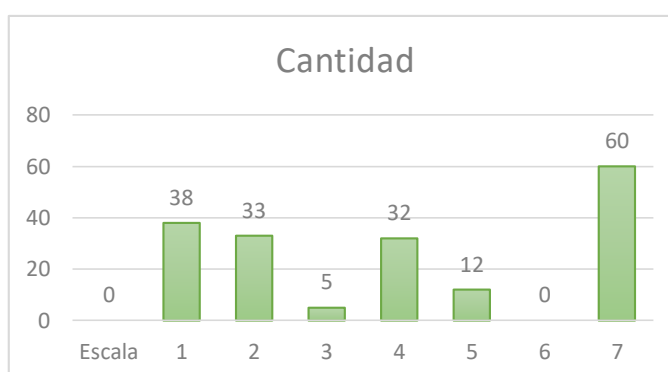
Control

Escala	Cantidad
1	27
2	22
3	26
4	11
5	16
6	9
7	69



Respuesta.

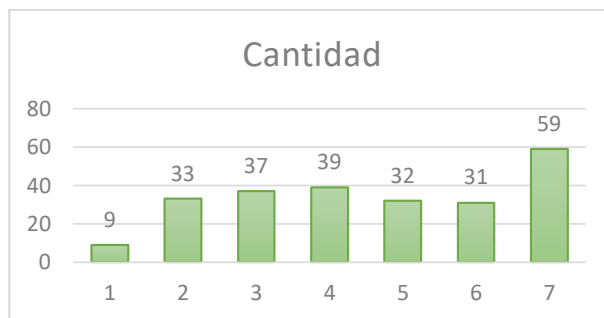
Escala	Cantidad
1	38
2	33
3	5
4	32
5	12
6	0
7	60



Dimensión satisfacción

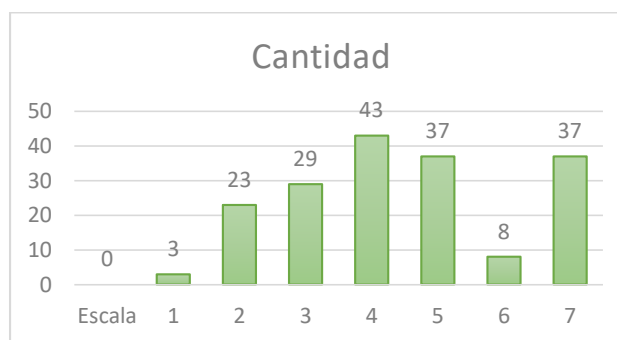
Personal

Escala	Cantidad
1	9
2	33
3	37
4	39
5	32
6	31
7	59



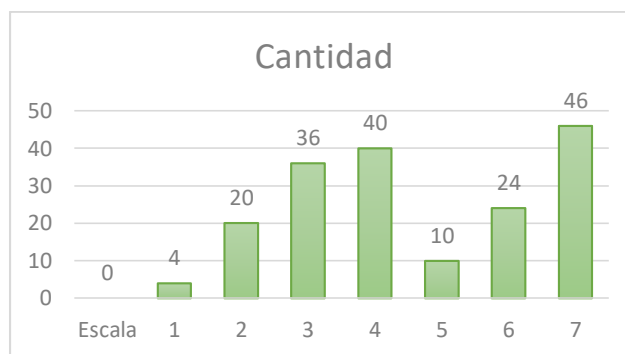
Producto

Escala	Cantidad
1	3
2	23
3	29
4	43
5	37
6	8
7	37



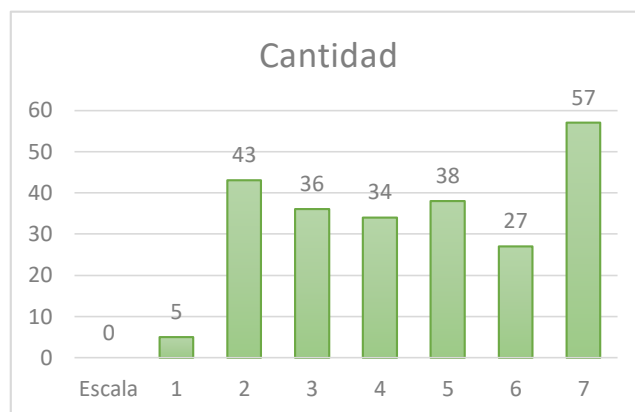
Imagen

Escala	Cantidad
1	4
2	20
3	36
4	40
5	10
6	24
7	46



Servicio.

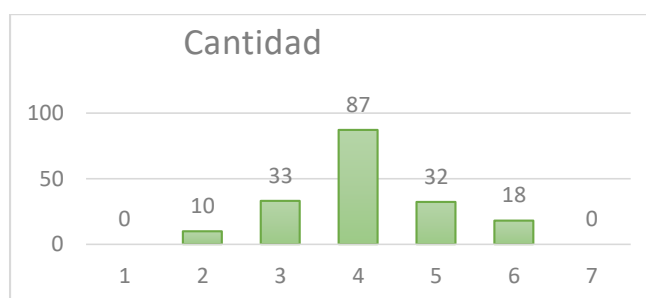
Escala	Cantidad
1	5
2	43
3	36
4	34
5	38
6	27
7	57



Dimensión calidad de servicio

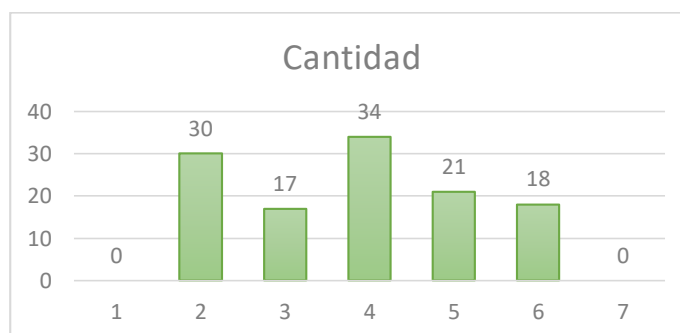
Fiabilidad

Escala	Cantidad
1	0
2	10
3	33
4	87
5	32
6	18
7	0



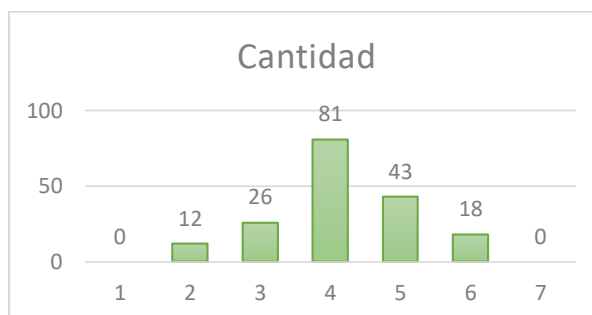
Respuesta.

Escala	Cantidad
1	0
2	30
3	17
4	34
5	21
6	18
7	0



Empatía.

Escala	Cantidad
1	0
2	12
3	26
4	81
5	43
6	18
7	0



Garantía.

Escala	Cantidad
1	0
2	19
3	8
4	100
5	47
6	6
7	0

